



The Role of Behavioral Integration of Top Management in Enhancing Organizational Immunity An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Nursing and Healthcare Staff at Al- Imamah Al-Hujjah Private Hospital in Karbala Governorate

Assist. lect. Hussein Sabih Muhaisen Al Kaabi

Al-Forat Al-Awsat Technical University / Polytechnic college-Karbala

Hussein.al-kabbi@atu.edu.iq

Abstract

Organizational immunity is one of the most important organizational characteristics for organizations; this is due to the advantages this characteristic achieves for organizations and this characteristic can be achieved through the behavioral integration of senior management. The main objective of the research is to test the relationship between the behavioral integration of the senior management team and increasing the organization's immunity. This research was applied to a sample of workers in Al-Hajjah Aj Private Hospital in Karbala Governorate, where the number of respondents reached (131) individuals. After conducting the necessary statistical treatments on the sample's answers, it was concluded that there is a direct relationship with statistical significance between the behavioral integration of the senior management team and the organization's immunity. The research was divided into four main axes. The first axis included the research methodology, the second axis included the theoretical framework of the research variables, while the fourth axis dealt with the practical framework of the research, and finally the fourth axis dealt with the conclusions and recommendations reached by the research.

Keywords: Behavioral integration, Top management, Organizational immunity

دور التكامل السلوكي للإدارة العليا في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التمريضية والصحية

في مستشفى الإمامة الحجة عج الأهلي في محافظة كربلاء

م. م. حسين صبيح محيسن الكعبي

جامعة الفرات الأوسط التقنية - كلية البولينتك كربلاء

المستخلص

تعد المناعة التنظيمية من أكثر الصفات التنظيمية أهمية للمنظمات؛ إذ يعزى ذلك لما تحققه هذه السمة من مزايا للمنظمات ويمكن تحقيق هذه الصفة من خلال التكامل السلوكي للإدارة العليا، الهدف لرئيسي للبحث هو اختبار العلاقة بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وزيادة مناعة المنظمة، إذ تم تطبيق هذا البحث على عينة من العاملين في مستشفى الحجة عج الأهلي في محافظة كربلاء إذ بلغ عدد المستجيبين (١٣١) فرداً وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة على إجابات العينة تم استنتاج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا ومناعة المنظمة، تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور رئيسة تضمن المحو الأول منهجية البحث والمحور الثاني التأطير النظري لمتغيرات البحث بينما تناول المحور الرابع الإطار العملي للبحث وأخيراً تناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

الكلمات المفتاحية: التكامل السلوكي، الإدارة العليا، المناعة التنظيمية

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لطالما باتت المتغيرات الخارجية سريعة وكثيرة وبشكل مستمر أصبح على المنظمات ان تسعى لبناء نظام مناعي لحماية نفسها من تأثير هذه المتغيرات والتعقيدات المستجدة ولعل من الإجراءات المهمة لبناء هذه المناعة هو التكامل السلوكي للإدارة العليا الذي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز مناعة المنظمة ومن هنا جاءت فكرة البحث لتبحث عن تلك العلاقة وتشخيصها في عينة من العاملين في مستشفى الإمام الحجة عليه السلام في محافظة كربلاء، لذا يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

- مامستوى تأثير التكامل السلوكي للإدارة العليا في تعزيز المناعة التنظيمية؟ على مستوى الملاكات الصحية والتمريضية في المستشفى عينة البحث

ثانياً: أهداف البحث

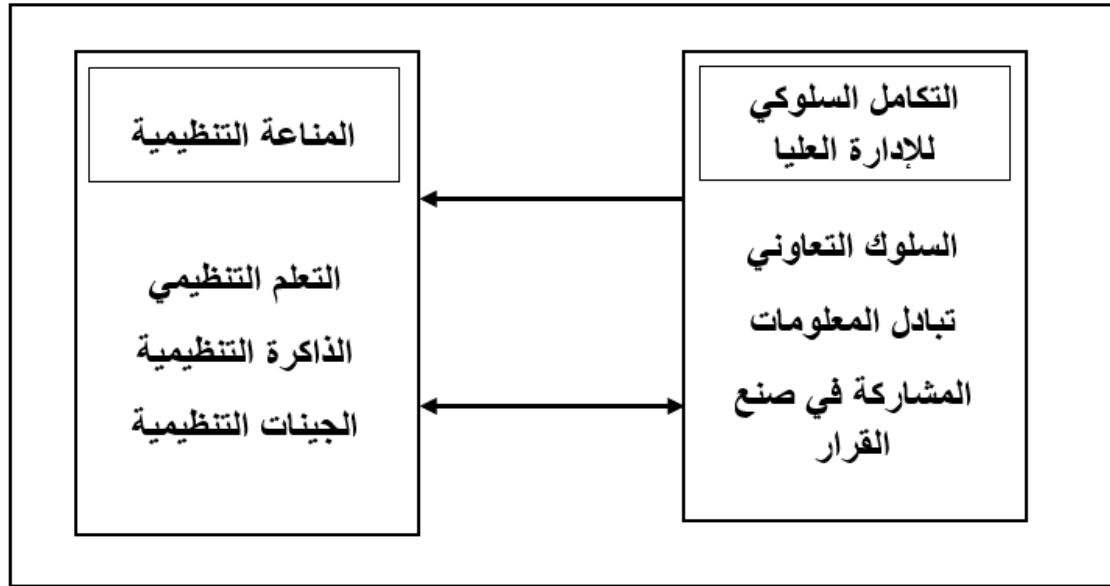
بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاتها تتحدد اهداف البحث في النقاط الآتية:

- 1- يهدف البحث إلى اثراء الجانب الفكري لمتغيرات البحث (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، المناعة التنظيمية) الذي تعد متغيرات حديثة ومهمة في الفكر الإداري المعاصر وما لهذه المتغيرات من أثر كبير على حياة المنظمات المعاصرة.
- 2- وصف وتشخيص واقع ابعاد التكامل السلوكي للإدارة العليا وابعاد المناعة التنظيمية في (مستشفى الإمام الحجة عج الاهلي في كربلاء).
- 3- قياس تأثير التكامل السلوكي للإدارة العليا في المناعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة احصائياً.

ثالثاً: أهمية البحث

- تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة (التكامل السلوكي للإدارة العليا، المناعة التنظيمية) وتحقيق الغاية من دراستها من خلال النتائج التي ستحققها في النهاية ومدى الاستفادة من هذه النتائج، وتتمثل أهمية البحث بالنقاط الآتية:
- 1- يتميز البحث بكونه يتناول متغيرات جديدة نوعاً ما اذ لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الادبيات العلمية العربية بشكل عام، والادبيات العراقية بشكل خاص حسب اطلاع الباحث، هذا التجدد يعزز من قيمة البحث كمساهمة علمية تساهم في اثراء المعرفة وتحديد فهمنا للعلاقات بين هذه المتغيرات بالإضافة لكونها تفتح افقا جديدا للبحث هي أيضا توفر قاعدة علمية قوية للمنظمات التي تتبنى أفضل الممارسات والتكيف مع التطورات العلمية.
 - 2- يتميز البحث بتطبيق مخططه الفرضي في مجال بالغ الأهمية وهو المجال الصحي، حيث تم اختيار مستشفى الإمام الحجة عج الاهلي في كربلاء ميداناً للبحث اذ يعزز هذا التطبيق من أهمية البحث لأنه يتيح تقييم تأثير المتغيرات في منظمة تعتبر محورية في المجتمع.
 - 3- يسهم البحث في تقديم رؤى حول كيفية تفاعل هذه المنظمات مع التطورات الحديثة في مختلف المجالات، مما يساهم في تحسين الأداء الصحي والإداري ويعزز من دورها كمصدر رئيسي للتطور المهني والفكري في المجتمع.
- رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المتوفرة.

خامساً: فرضيات البحث

بناءً على نموذج البحث وأهدافه، يمكن صياغة الفرضيات وفقاً للآتي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير التكامل السلوكي للإدارة العليا ومتغير المناعة التنظيمية، وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد السلوك التعاوني ومتغير المناعة التنظيمية.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تبادل المعلومات ومتغير المناعة التنظيمية.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات ومتغير المناعة التنظيمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التكامل السلوكي للإدارة العليا

حظيت قضية التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة الاستراتيجية في السنوات الأخيرة (Jahanshahi & Brem, 2017: 1) نتيجة للدور الاستراتيجي الذي يلعبه فريق الإدارة العليا في تعزيز الأداء التنظيمي، ويرى بعض الباحثين أن هناك مسارين بحثيين تناولوا المتغيرات التي تحدد فعالية فرق الإدارة العليا وهما تكوين الفريق وعمليات الفريق (Carmeli, 2008: 713)، وقد طور (Hambrick & Masson) هيكل الفريق عام (1984) وأكد فيه على أن المنظمة هي انعكاس لخصائص فريق الإدارة العليا المتمثلة في حجم الفريق وعمر الفريق وأعمار أعضائه والخلفية العلمية والوظيفية لأعضاء الفريق (Lawrence, 1997: 2). قدّم (Hambrick) التكامل السلوكي كأهم عملية تُميّز فرق الإدارة الفعّالة، ويُعدّ التكامل السلوكي مفهوماً ثلاثي الأبعاد يُركّز على مستوى السلوك التعاوني، ومستوى تبادل المعلومات، ومستوى اتخاذ القرارات المشتركة المُتصوّرة من قبل أعضاء الفريق (Hambrick, 1994:187). ويتميّز فريق الإدارة العليا المُتكامل سلوكياً بالتفاعل المُكثّف الذي يُنتج تبادلاً مفتوحاً للمعلومات، وحلولاً وقرارات قائمة على التعاون، وعادةً ما تحظى هذه القرارات المُستمدّة جماعياً بالتزامٍ ومتابعةٍ أكبر من قبل أعضاء الفريق (Carmeli & Schaubroeck, 2006: 463). كما يتميز فريق الإدارة العليا بالتنوع حيث يضم مديرين من تخصصات مختلفة يضمن هذا التنوع تكامل الفريق القائم على المعرفة والخبرة والتجربة لقيادة أنشطة المنظمة ككل ويساهم في توليد أفكار

متنوعة ومعلومات مختلفة، مما يجنب المنظمة خطر اتخاذ قرارات خاطئة نتيجة تشابه الآراء وترجمة المعلومات وتفسيرها بطريقة واحدة (Fadhil et al., 2023:372). ومن المتوقع أن العمل الجماعي في المستويات العليا أكثر إنتاجية للأهداف المرجوة مقارنة بالعمل الجماعي في المستويات الدنيا، وقد أكد ذلك العديد من الباحثين والمتخصصين سابقاً عندما أشاروا إلى أن لمديري الإدارة العليا تأثيراً كبيراً على عملية صنع القرار في المنظمات، وبالتالي على النتائج التي تحققها (راشد وحמיד، ٢٠١٩: ٢٥٧). ويهدف هذا التكامل السلوكي إلى تجسيد مستوى تكامل الفريق الأعلى ووحدة جهوده، وهو أكثر قدرة على مزامنة العمليات الاجتماعية وعمليات المهام للفريق، بما في ذلك جودة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، واتخاذ القرارات المشتركة (Veiga, 2006: 648 & Lubatkin).

وبهذا فإن مفهوم التكامل السلوكي ينبع من سلسلة طويلة من الأبحاث التي سعت إلى تحديد الخصائص المرتبطة بفرق الإدارة عالية الأداء، وقد ركزت الأبحاث السابقة حول المتغيرات التي تنتجاً بأداء فرق الإدارة العليا، بشكل كبير، على المتغيرات الديموغرافية التي تفسر النتائج (Geletkanycz & Carpenter, 2004:761) بينما سعى باحثون آخرون محاولين تحديد هذه الآليات المتداخلة من خلال الإشارة إلى أبعاد فردية مثل، على سبيل المثال، وتيرة التواصل، والتكامل الاجتماعي (Smith et al., 1994:420)، والتعاون (Boone, 2009:122)، والترابط (Michel & Hambrick, 1992:12).

والتكامل السلوكي للفريق هو بنية متعددة الأبعاد تعمل على تكامل مجموعة من العناصر، بما في ذلك التكامل الاجتماعي، الذي يعكس العلاقات المتجانسة المتصورة بين أعضاء الفريق (Hambrick, 1984: 187). ويعد هذا مفهوماً أكثر شمولاً يشمل تعقيدات عمليات تفاعل فريق الإدارة التي لا يمكن استيعابها بسهولة من خلال أي بُعد من أبعاد العملية الفردية. كما يشير التكامل السلوكي إلى "درجة انخراط المجموعة في التفاعل المتبادل والجماعي" (Hambrick, 1995: 38). وهو يدمج بُعداً اجتماعياً واحداً وبُعدين للمهام: (١) مستوى السلوك التعاوني بين الأعضاء؛ (٢) جودة وكمية (سرعة ودقة وثراء) تبادل المعلومات؛ (٣) اتخاذ القرار المشترك.

ثانياً: أهمية التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

- ١- تحسين جودة القرارات الاستراتيجية: التكامل السلوكي يتيح تبادل المعرفة والخبرات، مما يزيد عمق التحليل وتنوع الرأي عند اتخاذ القرارات، إذ أن التفاعل الكثيف بين أعضاء الفريق يؤدي إلى قرارات أكثر جودة وابتكار (Hambrick, 1994:29).
- ٢- زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات: كلما زاد مستوى التكامل السلوكي والذي ينتج عن تبادل المعلومات والتعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق بالتالي سيصبح الفريق أسرع في معالجة المعلومات الجديدة والتكيف مع التغيرات البيئية (Carmeli & Schaubroeck, 2006: 445).
- ٣- تعزيز الالتزام المشترك بالأهداف: التكامل السلوكي يقلل الصراعات ويزيد الالتزام الجماعي بالتوجه الاستراتيجي للشركة (Simsek et al. 2005: 559).
- ٤- دعم تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة: التكامل السلوكي يسهل التنسيق والتعاون أثناء تطبيق الخطط الاستراتيجية، فيقل الانحراف والتعارض (Ling et al., 2008: 63).

ثالثاً: أبعاد التكامل السلوكي للإدارة العليا

تشير الدراسات المتعلقة بالتكامل السلوكي إلى أنه يشمل ثلاثة أبعاد متكاملة، وهذه الأبعاد هي: (Ellingsen, 2014: 12):

- ١- السلوك التعاوني: يمكن وصف التعاون بأنه عملية التفاعل التي تتم بين شخصين أو فريقين أو منظمين أو أكثر لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وقد وُصف بأنه منفعة متبادلة بين طرفين أو أكثر يعملان لتحقيق هدف مشترك، ويتشاركان المصالح ويتحملان مسؤولية النتائج المحققة. ووصفه بأنه المنفعة المتبادلة بين منظمين أو أكثر لتحقيق أهداف عامة، وأن هذه العلاقة تشمل، تحديد الأهداف والعلاقات الإلزامية المتبادلة، والهيكل التنظيمي والمسؤولية المشتركة، والمصالح والمسؤوليات المشتركة للنجاح، وتقاسم

الموارد والمكافآت (Fadhil et al.,2023:372). وأشار إليه بأنه العملية التي ينظر من خلالها الشركاء إلى الأبعاد المختلفة للمشكلة ويعملون بشكل بناء لاكتشاف اختلافاتهم والبحث عن حلول تتجاوز رؤيتهم المحددة لما هو ممكن. يُعتقد (Barrett,2007: 3).

٢- تبادل المعلومات: تبرز أهمية المعلومات كعنصر مهم وفعال في بقاء واستمرارية المنظمة في ظل بيئة المنظمة، إذ تتسم الأعمال بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، وهذا يدفع إلى البحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة بما يساعدها على اتخاذ قرارات مختلفة لمواجهة التحديات المختلفة لهذه المشكلات، وذلك لافتقار المديرين إلى المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات معقدة بأنفسهم. فيلجئون إلى تكوين مجموعة صغيرة من الأفراد يُعتقد أن لديهم معلومات أو آراء مهمة يتبادلونها فيما بينهم للحصول على المعلومات (Johnson et al., 2006: 106).

٣- المشاركة في صنع القرار: يمكن تعريفها بأنها وسيلة لتحقيق حالة من التعاون وتعزيز التزام الموظفين بأهداف المنظمة (Davis 27: 1966) وصف المشاركة بأنها تفاعل الفرد الذهني والعاطفي مع الجماعة التي يعمل معها، ليتمكن من حشد جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها، وتحمل مسؤوليته تجاهها بوعي وحماس ذاتي، ويُعتقد أن المشاركة هي النهج القائم على إشراك موظفي المنظمة في عملية صنع القرار المتعلقة بسياساتها ومهامها ومشكلاتها (Halevi, 24:2008).

المناعة التنظيمية:

رابعاً: مفهوم المناعة التنظيمية

بمجرد الإشارة إلى مصطلح "المناعة التنظيمية"، يتبادر إلى أذهاننا المناعة التي خلقها الله للإنسان لتكون جداراً منيعاً ضد الفيروسات التي يتعرض لها لذا، فإن مفهوم المناعة البشرية ليس ببعيد عن الكيانات التنظيمية، فقد تعرض الكثير منها لمخاطر وأزمات، سواء مالية أو اقتصادية أو إدارية، أدت إلى إفلاس بعضها، وقد دفعت هذه المخاطر والأزمات علماء الإدارة إلى تكثيف جهودهم بحثاً عن وسائل وآليات تساعد الشركات على التكيف والتعامل مع هذه الأزمات والمخاطر. لذلك، استُعيِر هذا المصطلح الطبي من أنظمة المناعة البيولوجية، وتم إطلاقه مجازياً في المنظمات، بحيث يكون غرضه الرئيسي تكوين نظام دفاعي يحميها من أي خطر يهدد بقائها أو يمنعها من أداء وظائفها على النحو الأمثل (Majeed&Lafta,2022:7020).

لذلك لخصوا الباحثين مفهوم المناعة التنظيمية بأنها شبكة من الثقافات والسياسات التي تحيط بالهيكل التنظيمي، وتعمل على تحصينه ضد الأفكار السيئة بآلية تحاكي نظام المناعة البشرية، وتمنع دخول تلك التهديدات إلى جسد المنظمة وإحلال الأضرار بها (حسن، ٢٠٢١: ٣٣١). فالمناعة التنظيمية هي الحاجز القوي الذي يتشكل نتيجة لتفاعل عدة عناصر تمثل العاملين في المنظمة والإجراءات والثقافة والسياسات والعمليات لتشكيل مجموعة من المهام المترابطة، وذلك بهدف حماية المنظمة من التغييرات والتهديدات (Abu Barham,2022:5) كما تشير المناعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التعامل في الأزمات، وذلك من خلال العمل على منع حدوث مسبباتها إن كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة أو المقاومة للأزمات الخارجية عن طريق بناء جدار دفاعي الذي يتمثل بـ(الخطط والاستراتيجيات والسيناريوهات) (Aladdin,2021:9).

ويرى (Lafta, 2014: 228) بأن المناعة التنظيمية هي تشكيلة من المكونات والوظائف الرئيسية داخل إطار المنظمة تتكامل فيما بينها لغرض بناء سور منيع لمحاربة الفيروسات الضارة والأخطار التنظيمية التي يمكن أن تتعرض لها بيئة المنظمة وهيكلها.

خامساً: أهداف المناعة التنظيمية

تحقق المناعة التنظيمية مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها بالآتي (عبد المجيد، ٢٠١٦) و(أبو حجاج، ٢٠٢٠):

١- توفير الحماية للمنظمة من جميع العوامل الخارجية التي تؤدي إلى إحداث مشكلات أو أزمات للمنظمة من خلال توافر أنظمة أساسية وأنظمة بديلة وفرعية، أو توافر أنظمة حماية متعددة ومزدوجة.

٢- توفير الحماية للكيان الإداري من العوامل الداخلية التي تسبب أزمات للمنظمة، وخاصة من حدوث حالات ضعف التنسيق بين إدارات ومستويات مجتمع المنظمة.

٣- تعمل الحصانة التنظيمية كخط دفاع أول ضد أخطاء أو تجاوزات المديرين وما ينتج عنها من سوء إدارة.

سادساً: ابعاد المناعة التنظيمية

١- **التعلم التنظيمي:** التعلم التنظيمي هو قدرة أي منظمة على توليد واكتساب ومشاركة المعرفة عبر مختلف الطرق والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي مثل التركيز على فرق العمل وتدريب العاملين والتخطيط الاستراتيجي، إذ يركز التعلم التنظيمي على التعليم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين وتحسين أداء المنظمة والارتقاء به الى التميز و زيادة قدرته على التكيف مع المتغيرات (Tamayo, et al., 2011: 1148) ويعرفه (Tashapara, 2016: 133) بأنه تلك العملية التي تستطيع المنظمات بواسطتها من تحسين أنشطتها وذلك من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.

٢- **الذاكرة التنظيمية:** وهي مجموعة مترابطة من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تنشأ عبر تاريخ وجود المنظمة، حيث تُخزن المنظمة بغرض إعادة استخدامها لاحقاً (Sarsour, 2021: 12). وتعتبرها المنظمة ركيزة أساسية تُسهم في توجيه أنشطة المنظمة لخدمة أهدافها (Musa, 2017:140)، كما تعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوسيلة التي تمكن المنظمة من استدعاء معرفتها المخزنة على مدى تاريخها وبالتالي تسهم بشكل مهم في العمليات وفي تصميم وإيجاد مستقبل المنظمة وهو الوصف الذي اتفق حوله أغلب الباحثين بأنها الوسيلة التي تساعد في جلب المعرفة عن الماضي وديمومتها في نشاط المنظمة Taulabi (et al., 2013: 90).

٣- **الجيئات التنظيمية:** يُطلق عليها أيضاً اسم "الحمض التنظيمي" مصطلح مجازي يُظهر العوامل الأساسية للمنظمة التي تُحدد شخصيتها (Eshtiw, 2013:5) وهي مجموعة السمات التنظيمية التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة والتي تتجس في النسيج الاجتماعي والثقافي؛ يتم نقل هذه السمات عبر أجيال من الموظفين في المنظمة؛ الهيكل التنظيمي ثقافة تبادل المعلومات؛ الحق في اتخاذ القرارات؛ ونظام الحوافز داخل المنظمة. (عبد المجيد، ٢٠١٦: ١٤) كما أن تأثيرات هذه الجيئات التنظيمية يمتد على حجم المنظمة والاستراتيجية التنافسية الخاصة بها واللامركزية المعتمدة فيها وايضا على قوة الأعمال للمنظمة من خلال نشاطها في ميدان المنافسة ومدى تأثير المنظمة في الزبائن (Azudin & Mausor, 2017: 2)، يرى (Neilson et al, 2005:76) أن الجيئات التنظيمية تُساعد المنظمات على إدراك وتحديد نقاط القوة الخفية وتحديد نقاط الضعف.

المطلب الثالث: الاطار العملي للبحث

أولاً: اختبارات تطوير وفحص اداة القياس

١- توصيف اداة القياس وترميزها

الجدول (١) توصيف اداة القياس وترميزها

متغيرات البحث الرئيسية	ابعاها الفرعية	الرمز الاحصائي	عدد الفقرات
التكامل السلوكي للإدارة العليا Behavioral Integration for Senior Management	السلوك التعاوني	Cb	3
	تبادل المعلومات	IE	3
	المشاركة في صنع القرار	PDM	3
المناعة التنظيمية Organizational Immunity	التعلم التنظيمي	OL	5
	الذاكرة التنظيمية	OM	5
	الجيئات التنظيمية	OG	5

٢- اختبار اعتدالية توزيع البيانات

تعد اختبارات التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات الاحصائية التي تعتمد في مجالات علمية مختلفة من مجالات العلم لكونها تقدم نتائج حول مدى فاعلية استخدام مجموعة اختبارات كاختبار Z أو اختبار t واختبار F واختبار مربع كاي والتي لا يمكن اعتمادها في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً ، ومن اهم الاختبارات في هذا الصدد اختبار (Kolmogorov-Smirnov) Kurtosis and Skewness (test , Shapiro Wilk , Anderson Darling , Kurtosis and Skewness) لذلك من الضروري على الباحثين التأكد من اعتدالية توزيع البيانات على مستوى جميع الدراسات الاستنتاجية والاستقرائية في مجمل العلوم (: 2021 , Khatun 114). وبذلك يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وهذا يحقق للباحث حرية اختيار الاساليب المناسبة لمعالجة البيانات ، وبالتالي يمكن اعتماد اساليب التحليل المعلمي في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي وعكسه تستخدم اساليب التحليل اللامعلمي . وفي ضوء حجم العينة المتوفرة في الدراسة الحالية ، تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يعد معيار التقييم في هذا الاسلوب هو قيمة (P-Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر من (٠.٠٥) فإن ذلك يدل على ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي (Hassani & Silva , 2015 : 590) وكما يأتي : يوضح الجدول () بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (٠.٠٧٣) ، (٠.٠٦٠) على التوالي للمتغيرات الحالية (التكامل السلوكي للإدارة العليا، و المناعة التنظيمية) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (٠.٢٠٠ ، ٠.٢٠٠) على التوالي، وهذه المستويات اكثر من (٠.٠٥) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، مما يؤكد ان جميع بيانات متغيرات البحث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع ، وهذا يسمح باعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

الجدول (٢) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات البحث

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التكامل السلوكي للإدارة العليا	.073	88	.200 [*]	.983	88	.328
المناعة التنظيمية	.060	88	.200 [*]	.982	88	.252

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

٣- قياس معولية المقاييس وثباتها

"تعد مقاييس المعولية والثبات من اهم المقاييس التي تضمن سلامة المقياس واعتمادية تطبيقه في بيئة معينة ، وقد حدد الباحثون العديد من اساليب قياس الثبات، ويعد كرونباخ الفا من اشهرها وهو اسلوب كمي يتم تقييمه من قبل الموضوعات التي ستشير إلى استقرار الأدوات ، وكان يستخدم هذه الاسلوب في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي، وتتراوح قيمته من صفر إلى واحد على اعتبار ان القيم الأعلى تدل على أن الفقرات تقيس نفس البعد ، وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت قيمة كرونباخ الفا منخفضة (بالقرب من ٠) ، فهذا يعني أن بعض الفقرات أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang et al. , 2018 : 85) وفي مجال تقييم معامل كرونباخ الفا اشارت (Sekrana , 2003 : 311) الى ذلك من خلال اعتبار ثبات المقياس ضعيفاً اذا بلغت قيمته اقل من (٦٠٪) في حين يعتبر الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (٧٠٪) وتعد نسبة الثبات عالية اذا بلغت (٨٠٪) فاكثر ، ويوضح الجدول (3) نسب معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية .

جدول (٣): قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس البحث

المتغيرات الرئيسية	قيمة كرونباخ الفا للمتغير	الابعاد الفرعية	قيمة كرونباخ الفا للبعد
التكامل السلوكي للإدارة العليا	0.872	السلوك التعاوني	0.762
		تبادل المعلومات	0.823
		المشاركة في صنع القرار	0.794

0.773	التعلم التنظيمي	0.909	المناخ التنظيمية
0.807	الذاكرة التنظيمية		
0.897	الجنات التنظيمية		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

اذ نلاحظ من الجدول (٣) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.762 - 0.897) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى اجابات العينة في بيئة التطبيق الميدانية.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل نتائجها

يمثل التحليل الوصفي جانباً مهماً لتحليل البيانات النوعية، كونه يوصف البيانات من خلال وصف سلوك العينة المدروسة، مما يعطي للباحث تصوراً وفهم لطبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الاعتماد على احصاءات الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، والاهمية النسبية لتحقيق هذا الغرض، ومن اجل وصف وتحليل اجابات الافراد عينة الدراسة على مستوى الجامعة والمعهد محل التطبيق استند الباحث الى ما اشار اليه (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) ، اذ انه عند اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث التدرج (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي.

١- وصف وتشخيص التكامل السلوكي للإدارة العليا

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف التكامل السلوكي للقيادة العليا بأبعاده وفقراته الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

أ- وصف وتشخيص بعد السلوك التعاوني

تم قياس بعد السلوك التعاوني ب(٣)، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.31) وكان ذا مستوى متوسط وبانحراف بلغت قيمته (0.585) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (26.652%) ويحقق اهتمام نسبي (66.652%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى متوسط مما يشير الى ان الملاكات عينة البحث على اهتمام بمتطلبات متوسط بالسلوك والافعال التعاونية في ما بينهم مما يحقق الكامل بين بعضهم البعض.

الجدول (٤): المقاييس الوصفية لبعد السلوك التعاوني

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
Cb1	عندما ينشغل أحد أعضاء الفريق في عمل ما، يبادر الأعضاء الآخرون لمساعدته في تخفيف العبء عنه.	4.241	0.681	16.058	84.820	١
Cb2	المرونة التي يتمتع بها أعضاء الفريق تجعل عملهم أكثر سهولة	3.425	1.007	29.401	68.500	2
Cb3	تتوافر لدى أعضاء الفريق الرغبة في مساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة	2.264	1.176	51.943	45.280	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد السلوك التعاوني	3.31	0.885	26.652	66.2	-

"المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)." .

ب- وصف وتشخيص بعد تبادل المعلومات

"اذ تم قياس بعد الوعي العاطفي ب(٣) فقرات، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (4.295) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.502) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (13.261%) ويحقق اهتمام نسبي (85.90%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام الملاكات التمريضية والصحية عينة البحث بتبادل المعلومات واطلاع بعضهم البعض على كافة الأنشطة فب اعمالهم

الجدول (٥): المقاييس الوصفية لبعد تبادل المعلومات

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
IE1	يحرص أعضاء الفريق على إطلاع بعضهم البعض على الأنشطة التي تؤثر على عملهم.	4.356	0.610	14.004	87.120	١
IE2	هناك فهم واضح لدى أعضاء الفريق للمشكلات ذات الصلة بعمل المستشفى، فضلاً عن احتياجات الأعضاء.	4.276	0.726	16.978	85.520	٢
IE3	يحرص أعضاء الفريق على مناقشة أفكار وتوقعات الأعضاء الآخرين وعدم تجاهلها.	4.253	0.766	18.011	85.060	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد تبادل المعلومات	4.295	0.502	13.261	85.90	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ت- وصف وتشخيص بعد المشاركة في اتخاذ القرار

"اذ تم قياس بعد المشاركة في اتخاذ القرار بـ(٣) فقرات، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (4.022) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.652) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (12.524%) ويحقق اهتمام نسبي (80.453%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث يتشاركون في عملية اتخاذ القرارات بجميع مستوياتها مما يدعم التكامل السلوكي للإدارة العليا.

الجدول (٦): المقاييس الوصفية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
PDM1	لا اواجه صعوبة في التعبير عن افكاري.	4.195	0.874	20.834	83.900	2
PDM2	انا متيقظ عقليا وسريع الملاحظة للأفكار المتغيرة لدي.	4.310	0.687	15.940	86.200	1
PDM3	يحدث احيانا أفقد التركيز بما يحدث حولي عندما أفكر في شيء مهم.	3.563	1.128	31.659	71.260	3
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد المشاركة في اتخاذ القرار	4.022	0.652	12.524	80.453	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير التكامل السلوكي للإدارة العليا فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.875) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.353) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (14.761%) ويحقق اهتمام نسبي (77.517%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث. ويتضح من الجدول (٦) ان ترتيب الابعاد الفرعية للتكامل السلوكي للإدارة العليا كان كالاتي (تبادل المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، السلوك التعاوني) حسب اجابات العينة من الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث.

الجدول (٧): المقاييس الوصفية لمتغير التكامل السلوكي للإدارة العليا

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	بعد السلوك التعاوني	3.310	0.885	26.652	66.200	3
٢	بعد تبادل المعلومات	4.295	0.502	13.261	85.900	1
٣	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	4.022	0.652	12.524	80.453	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير التكامل السلوكي للإدارة العليا	3.875	0.353	14.761	77.517	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢- وصف وتشخيص متغير المنة التنظيمية

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف متغير المنة التنظيمية بأبعاده وفقراته الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

أ- وصف وتشخيص بعد التعلم التنظيمي

"حيث تم قياس بعد الحيوية ب(٥) فقرات، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (4.234) وكان ذا مستوى مرتفع جدا وبانحراف بلغت قيمته (0.561) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (11.763%) ويحقق اهتمام نسبي (84.688%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع جدا مما يشير الى ان الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث تسعى الى التعلم من الخبرات والتجارب السابقة.

الجدول (٨): المقاييس الوصفية لبعد التعلم التنظيمي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
OL1	يستفاد العاملون في المستشفى من تجاربهم السابقة في مواجهة المشاكل والازمات	4.184	0.755	18.045	83.680	٤
OL2	يشجع العاملون في المستشفى العاملين الجدد على اكتساب الخبرة من العاملين السابقين	4.241	0.664	15.657	84.820	٣
OL3	يقوم العاملون بتحليل أساليب وسلوكيات المنافسين للاستفادة من خبراتهم	4.333	0.693	15.994	86.660	1
OL4	يسعى الافراد الى تدريب الآخرين وتطوير مهاراتهم	4.138	0.718	17.351	82.760	٥
OL5	يسهل العاملون مشاركة الخبرة والمعرفة بين العاملين	4.276	0.623	14.570	85.520	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد التعلم التنظيمي	4.234	0.561	11.763	84.688	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج ((SPSS)) Microsoft Excel

ب- وصف وتشخيص بعد الذاكرة التنظيمية

"حيث تم قياس بعد التعلم ب(٥) عبارات، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤.١٨٤) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠.٤٢٢) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٠.٠٨٦%) ويحقق اهتمام نسبي (٨٣.٦٨٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يشهدون نمو شخصي في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية واسلوب تعاملهم مع الآخرين وهم يشعرون بالفخر بالانتماء الى وظائفهم واستثمار وقتهم في العمل ومن اجل تعزيز طرائق التعليم وتطوير حركة البحث العلمي وتحسين الاداء لهم كأفراد وأقسام علمية.

الجدول (٩): المقاييس الوصفية لبعد الذاكرة التنظيمية

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
OM1	لدينا قاعدة بيانات يتم تحديثها باستمرار	4.057	0.768	18.930	81.140	5
OM2	نعتمد على أرشيف المعلومات المخزونة في اتخاذ القرارات.	4.172	0.575	13.782	83.440	4
OM3	نعتمد على استرجاع تجاربنا السابقة من الأرشيف لتجنب الأخطاء في القرارات.	4.185	0.760	18.117	83.900	٣
OM4	لدينا ملاكات بشرية تقنية كفوءة لخزن المعلومات في لذاكرة التنظيمية واسترجاعها	4.264	0.754	17.683	85.280	١
OM5	يمكن بسهولة الوصول الى المعلومات المخزونة في الذاكرة التنظيمية لغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.	4.241	0.549	12.945	84.820	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الذاكرة التنظيمية	4.184	0.473	11.105	83.761	-

"المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج ((SPSS)) Microsoft Excel

ت- وصف وتشخيص بعد الجينات التنظيمية

"اذ تم قياس بعد الوعي الذاتي بـ(٥) فقرات، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (4.043) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.485) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (13.182%) ويحقق اهتمام نسبي (80.872%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام إدارة المستشفى عينة البحث بتصميم وترتيب الهيكل التنظيمي بما ينسجم ومتطلبات المرونة والوضوح والعدالة في توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

الجدول (١٠): المقاييس الوصفية لبعد الجينات التنظيمية

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
OG1	يتميز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة لمواجهة التغيرات في ظروف وأساليب العمل	4.310	0.704	16.334	86.200	١
OG2	الهيكل التنظيمي للمستشفى يحدد بوضوح صلاحيات ومسؤوليات العاملين	3.724	1.053	28.276	74.480	٥
OG3	نحرص على مشاركة الجميع في صنع القرارات	4.023	0.777	19.314	80.460	٣
OG4	نعتمد على نظام كفء وعادل للحوافز	3.897	0.915	23.480	77.940	٤
OG5	نشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي	4.264	0.784	18.386	85.280	٢
	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الجينات التنظيمية	4.043	0.485	13.182	80.872	-

"المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)." .

اما بالنسبة الى متغير المناعة التنظيمية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (4.153) وكان ذا مستوى مرتفع جدا وبانحراف بلغت قيمته (0.431) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (10.967%) ويحقق اهتمام نسبي (83.107%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع جدا على مستوى اراء الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث .

ويتضح من الجدول (١١) ان ترتيب الابعاد الفرعية للمناعة التنظيمية كان كالآتي: (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) حسب اجابات العينة في اراء الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث.

الجدول (١١): المقاييس الوصفية لمتغير المناعة التنظيمية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	بعد التعلم التنظيمي	4.234	0.561	11.763	84.688	١
٢	بعد الذاكرة التنظيمية	4.184	0.473	11.105	83.761	٢
٣	بعد الجينات التنظيمية	4.043	0.485	13.182	80.872	٣
	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير المناعة التنظيمية	4.153	0.431	10.967	83.107	-

"المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)." .

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى بين التكامل السلوكي للإدارة العليا بأبعاده (بعد السلوك التعاوني، بعد تبادل المعلومات، بعد المشاركة في اتخاذ القرار) والمناعة التنظيمية على مستوى الملاكات التمريضية والصحية في الإمام الحجة عج الأهلي عينة البحث، ويتم اختبار هذه الفرضية عن طريق ايجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير التكامل السلوكي للإدارة العليا ومتغير المناعة التنظيمية) يظهر من الجدول (١٢) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين المتغير المستقل التكامل السلوكي

للإدارة العليا والمتغير التابع المنة التنظيمية، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.672^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١٪) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩٪)، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والترابط بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث. وهذه النتيجة تدل على انه كلما كان هناك تكامل لسلوكي لأعضاء الإدارة العليا كلما أدى ذلك إلى زيادة منة المنظمة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (١٢) علاقات الارتباط بين التكامل السلوكي للإدارة العليا بأبعاده والمنة التنظيمية

المتغير المستقل المتغير التابع	التكامل السلوكي للإدارة العليا	ابعاد التكامل السلوكي للإدارة العليا		
		المشاركة في اتخاذ القرارات	تبادل المعلومات	السلوك التعاوني
المنة التنظيمية		.505**	.432**	.365**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
"النتيجة (القرار)"		توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠.٠١ بين التكامل السلوكي للإدارة العليا بأبعاده و المنة التنظيمية		

n=131

"المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)"

واعتماداً على نتائج الجدول (١٢) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، وكالاتي:
أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد السلوك التعاوني و المنة التنظيمية)
"يظهر من الجدول (١٢) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل السلوك التعاوني والمتغير التابع المنة التنظيمية، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.365^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١٪) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩٪)، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث.
وهذه النتيجة تدل على انه كلما سعى أعضاء فريق الإدارة العليا في المستشفى عينة البحث الى الاهتمام ببعد السلوك التعاوني فإن هذا من شأنه ان يعزز مستوى المنة التنظيمية.

اعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد تبادل المعلومات والمنة التنظيمية)
يظهر من الجدول (١٢) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل تبادل المعلومات والمتغير التابع المنة التنظيمية، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.452^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١٪) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩٪)، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى الملاكات التمريضية والصحية في المستشفى عينة البحث.
وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام أعضاء فريق الإدارة العليا في المستشفى عينة البحث ببعد تبادل المعلومات وهذا بدوره يحسن من مستوى المنة التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و المنة التنظيمية)

يظهر من الجدول (١٢) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل المشاركة في اتخاذ القرارات والمتغير التابع المناعة التنظيمية، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.505^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١٪) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩٪)، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى أعضاء فريق الإدارة العليا في المستشفى عينة البحث. وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام أعضاء فريق الإدارة العليا في المستشفى عينة البحث ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات بدوره ان يحسن من مستوى المناعة التنظيمية. واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- حاز متغير التكامل السلوكي للإدارة العليا على مستوى مرتفع إلى حد ما وهذا يدل على تمتع أعضاء فريق الإدارة العليا مجتمع البحث بأبعاد التكامل السلوكي للإدارة العليا وتطبيقه ميدانياً فظهر اهتمامهم بالسلوكي التعاوني في تعاملاتهم وكذلك تبادل المعلومات فهم يولون اهتمام لمشاركة المعلومات مع الآخرين بالإضافة الى الاهتمام بالتشارك في اتخاذ القرارات.
- ٢- حصل متغير المناعة التنظيمية على مستوى مرتفع من خلال إجابات الافراد عينة البحث وهذا يعني ان المستشفى المبحوثة تتمتع بمناعة تنظيمية مرتفعة، وهذا نابع من ادراك الافراد لمدى اهتمام الإدارة بالتعلم التنظيمية وحماية ذاكرتها وكذلك العناية بتصميم وادامة الهيكل التنظيمي.
- ٣- ظهر من خلال التحليل الاحصائي للبيانات وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية وقوية بين المتغير المستقل التكامل السلوكي للإدارة العليا والمتغير التابع المناعة التنظيمية وهذا يدل على أن أعضاء الإدارة العليا عينة البحث تعزز مفهوم التكامل السلوكي للإدارة العليا من خلال التركيز على السلوكيات التعاونية وتبادل المعلومات والمعارف وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين وتعزيز المناعة التنظيمية للمستشفى المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

١. زيادة الاهتمام بالتكامل السلوكي للإدارة العليا والتعريف بأبعاده، مثل السلوك التعاوني بين أعضاء الفريق وتبادل المعلومات بجميع أنواعها وتمكين جميع الأعضاء ومساعدتهم على المشاركة في صنع القرار لما يؤديه ذلك من نتائج ايجابية على المستوى التنظيمي.
٢. تعزيز المناعة التنظيمية من خلال توفير وسائل التعلم التنظيمي بجميع اشكاله وكذلك اثناء الذاكرة التنظيمية بالإضافة إلى إعطاء عناية فائقة بالهيكل التنظيمي وتصميمه لما لذلك من دور كبير في تعزيز الصحة التنظيمية وحمايتها من التدهور.

REFERENCES

١. حسن، فاضل عباس، (٢٠٢١)، المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١٢٥.
٢. عبد المجيد، عثمان رياض، (٢٠١٦)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، رسالة ماجستير جامعة شرق الاوسط-الاردن.
3. Abdul Majeed, O. R. (2016). Organizational immunity systems and their impact on crisis management strategies, testing the mediating role of strategic information systems - a field study on Jordanian food industries companies. (Master's thesis). Middle East University.
4. Abu Barham, Muhammad, 2022, "Organizational Immunity and its Role in Achieving Strategic Leadership in Secondary Schools in the Southern Governorates of Palestine," College of Education, Al-Aqsa University, Palestine.



5. Abu Hajjaj, H. A. (2020). The impact of organizational immunity on crisis management in Al-Aqsa media network. Master thesis. Al-Aqsa University.
6. Aladdin, Yasmin, 2022, "The role of organizational immunity in facing crises within organizations," a case study for Aramco, Journal of Human and Literary Studies, Issue 25, 1-71.
7. Azudin, A., & Mansor, N., (2017), Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. Asia Pacific Management Review.
8. Boone, C.; Hendriks, W. Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. Manag. Sci. 2009, 55, 165–180.
9. Carmeli . Abraham.2008. Top Management Team Behavioral Integration and the Performance, Management Group & Organization p712-7
10. Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. The Leadership Quarterly, 17(5), 441–453.
11. Carpenter, M.A.; Geletkanycz, M.A.; Sanders, W.G. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. J. Manag. 2004, 30, 749–778.
12. Eshtiwi, M. A. (2013). The role of electronic administration in activating administrative communication from the point of view of employees at Al-Quds Open University - Gaza Branch. Journal of Al-Aqsa University: Series of Human Sciences 288 (1845), 1-58
13. Fadhil, Alaa Hussein, Amanah, Ahmed Abdullah, Hussein, Sahar Abbas, Hasan, Mohammed Faez, Ali, Ghaith Saadi Mohammed, Mohammed, Ihab Zeyad (2023) "Impact of Behavioural Integration of Senior Management in Effectiveness of Strategic Decision-Making: An Applied Study in Some Iraqi Private Faculties in Kerbala City" Technium Social Sciences Journal Vol. 43, 371-388,
14. Hambrick, D.C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. Calif. Manag. Rev. 1995, 37,
15. Hambrick, D.C. Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label. In Research in Organizational Behavior; Staw, B., Cumming, L., Eds.; Jai Press: Stamford, CT, USA, 1994; pp. 171–213.
16. Hambrick, D.C.; Mason, P.A.1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academ management Review. Manag. Rev. 1984, 9, 193–206.
17. Lafta, B. S., (2014), Organizational Immunity and its Role in Crisis Management, The Thirteenth Annual International Scientific Conference for Business, Crisis Management in a Changing World, for the period (21-23) College of Economics and Administrative Sciences, Al Zaytoonah University, Amman, Jordan, (228-247).
18. Lawrence, B.S. Perspective—The black box of organizational demography. Organ. Sci. 1997, 8, 1–22.
19. Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO–TMT Interface. Academy of Management Journal, 51(3), 557–576.
20. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
21. Majeed, Omar Riad, and Baydaa Sattar Lafta. "The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company." *International journal of health sciences* 6.S6 (2022): 7016-7035.
22. Michel, J.G.; Hambrick, D.C. Diversification posture and top management team characteristics. Acad. Manag. J. 1992, 35, 9–37.
23. Musa, A. I. (2017). The effect of the employees' silence level on organizational memory: An applied study on the drinking water and sanitation company in Menoufia Governorate. University of Sharjah Journal for Humanities and Economics, 14 (2), 136-172.
24. Neilson, G. L & Aguirre, D, Howell, L.W, Kletter, D.B. (2005). A global check-up: diagnosing the health of today's organizations. Booz Allen Hamilton.
25. Rashid, Salih Abd al-Ridha and Hamid, Azraa Abd al-Karim (2019) "Employing the (TMT) behavioral integration to enhance strategic flexibility of organizations", The Administration & Economic College Journal, For Economics & Administration & Financial Studies, Vol. 11,N.2, P P. 253-278.
26. Sarsour, M. J. H. (2021). The role of organizational immunity in reducing job burnout among workers in Palestinian civil society organizations in the southern governorates. Master's thesis. Al-Aqsa University.
27. Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. Academy of Management Journal, 48(1), 69–84.
28. Smith, K.G.; Smith, K.A.; Olian, J.D.; Sims, H.P.; O'Bannon, D.P.; Scully, J.A. Top management team demography and process: The role of social untegration and communication. Adm. Sci. Q. 1994, 39, 412–438.
29. Taulabi, Z. Dehghani, M. & Hamid, R., (2013): A survey of the Relationship between Organizational Memory and Organizational Learning in Public Organizational of Kerman, International Business Research, Vol.6, No.1.
30. Torres, I., Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., Llorens-Montes, F. J. & Martínez-López, F. J., (2016), Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. Industrial Management & Data Systems, 116(8).